

## Teamzielvereinbarungen im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung

An den Goethe-Instituten in Deutschland soll für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unter den TVöD fallen, das Verfahren zur Leistungsfeststellung im Rahmen der 2007 eingeführten leistungsorientierten Bezahlung verändert werden. Mit dem Ziel der Vereinfachung möchte der Arbeitgeber von der Möglichkeit einer „Teamzielvereinbarung“ Gebrauch machen. Die GEW hat diese Verfahrensvereinfachung vorab grundsätzlich begrüßt, sofern damit die Praxis einer möglichst gleichförmigen Ausschüttung an alle Beschäftigten fortgesetzt werden soll. Die GEW hat in diesem Zusammenhang noch einmal darauf hingewiesen, dass sie eine nach Leistung differenzierte Bezahlung für kein geeignetes Instrument der Mitarbeitermotivation hält.

### Hintergrund

Um das Volumen der für die leistungsorientierte Bezahlung zur Verfügung stehenden Gelder (zur Zeit noch 1 Prozent der Gehaltssumme des Vorjahres) an die Beschäftigten auszahlen zu können, ist eine Vereinbarung auf Betriebsebene nötig. Für das Goethe-Institut existieren zwei inhaltsgleiche Vereinbarungen mit dem Gesamtbetriebsrat (GBR) und der GEW. Darin sind drei Möglichkeiten der Leistungsfeststellung festgelegt: Teamzielvereinbarungen, individuelle Zielvereinbarungen oder eine „systematische Leistungsbewertung“. Wenn man das Leistungsentgelt ohnehin möglichst gleichmäßig an alle Beschäftigten auszahlen möchte, liegt es nahe, dies in Form von Teamzielvereinbarungen umzusetzen.

### „Muss ich das unterschreiben?“

Bei der konkreten Umsetzung der Teamzielvereinbarungen an den einzelnen Goethe-Instituten in Deutschland gab es jedoch Unstimmigkeiten und berechtigte Fragen der Beschäftigten. Ihnen wurden von den Institutsleitungen Teamzielvereinbarungen vorgelegt, die sie unterschreiben sollten, in denen die strategischen Ziele des gesamten Goethe-Instituts für die nächsten Jahre als Teamziele festgelegt werden. Begründet wurde dieses Vorgehen damit, dass man – wohl im Sinne einer weiteren Vereinfachung – einheitliche Ziele für die gesamte Region D festlegen wolle.

Dieses Verfahren hat die GEW in einem Schreiben an die Personalabteilung kritisiert. Wir haben darauf hingewiesen, dass für alle Verfahren der Leistungsfeststellung die gleichen Grundsätze gelten, die in § 2 der LOB-Vereinbarung festgelegt sind. Dort heißt es zum Beispiel: „Die Leistungsfeststellung muss sich auf die auszuübenden Tätigkeiten des/der Beschäftigten beziehen.“ und „Die Leistungsergebnisse müssen durch die Beschäftigten beeinflussbar und erreichbar sein.“ In § 5 der Vereinbarung (Siehe Kasten) ist außerdem geregelt, dass eine Teamzielvereinbarung für eine Gruppe von Beschäftigten zustande kommt, „die im Bewertungszeitraum in einem ständigen Arbeitszusammenhang stehen“. In dem Antwortschreiben von Frau Walz-Jaeger stellt sie klar, dass aus ihrer Sicht „dem Wunsch der Beschäftigten der Region Deutschland, nicht Teamziele für die gesamte Region, sondern Teamziele pro Institut zu vereinbaren“ nichts entgegen steht.

#### Vereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung im Goethe-Institut e.V. zur Umsetzung des Leistungs-TV Bund vom 25. August 2006 (Auszug):

##### § 5 Individuelle Zielvereinbarungen und Teamzielvereinbarungen

- (1) Zielvereinbarungen, die zu einer leistungsorientierten Bezahlung führen, können nur im Einvernehmen zwischen dem / der Vorgesetzten und den Beschäftigten vereinbart werden. Es können bis zu drei gleichgewichtige Ziele vereinbart werden. Dabei sind Indikatoren für die Zielerreichung festzulegen.
- (2) Die vereinbarten Ziele und Indikatoren für die Zielerreichung sind präzise und klar zu beschreiben. Die Indikatoren sollen messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar (z.B. durch Belege und Fakten), nachvollziehbar und überprüfbar sein.
- (3) Eine Teamzielvereinbarung kommt für eine Gruppe von Beschäftigten, die im Bewertungszeitraum in einem ständigen Arbeitszusammenhang stehen, auf Vorschlag des / der Vorgesetzten oder der Gruppe zustande. Ist ein Teammitglied nicht mit einer Zielvereinbarung im Team einverstanden, finden entweder individuelle Zielvereinbarungen oder systematische Leistungsbewertungen statt.

## Fazit

Wir raten dazu, Teamzielvereinbarungen abzuschließen, die mit den genannten Grundsätzen vereinbar sind. Das bedeutet, dass sich die Beschäftigten, bzw. auch einzelne Beschäftigtengruppen vor Ort gemeinsam Gedanken über Ziele machen müssen, die für sie gemeinsam umsetzbar und erreichbar sind. Auch wenn die einheitlichen Ziele für die Region D mit der wohlmeinenden Absicht verbunden sind, das Verfahren so einfach wie möglich zu gestalten und eine einheitliche Auszahlung zu gewährleisten, könnten sich daraus im Konfliktfall für die Beschäftigten Probleme ergeben, weil nicht nachvollziehbar und objektiv überprüfbar ist, ob sie diese abstrakten Ziele erreicht haben.

Wenn ein Teammitglied nicht mit der Teamzielvereinbarung einverstanden ist, kommen individuelle Zielvereinbarungen oder die systematische Leistungsbewertung in Frage. Für den Fall, dass einzelne Teammitglieder eine Teamzielvereinbarung nicht unterschreiben wollen, schlagen wir vor, dass bei ausreichender Gruppengröße die Teamziele so (re)formuliert werden, dass sie für die verbleibenden Teammitglieder erreichbar sind. So kann vermieden werden, dass eine Teamzielvereinbarung daran scheitert, dass einzelne Beschäftigte die individuelle Leistungsfeststellung bevorzugen.

## Beitrittserklärung

### Arbeitsgruppe Goethe-Institut

Bitte in Druckschrift ausfüllen

Ihre Daten sind entsprechend den Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes geschützt  
Bitte senden Sie den Antrag an den  
GEW-Hauptvorstand, Postfach 90 04 09, 60444 Frankfurt am Main.

Beschäftigungsverhältnis:

Vorname/Name	Telefon Fax	<input type="checkbox"/> DozentIn/DozentenwärterIn [010]
		<input type="checkbox"/> SprachlehrerIn Inland [020]
Straße/Nr.	E-Mail	<input type="checkbox"/> Honorarlehrkraft Inland [021]
		<input type="checkbox"/> Ortslehrkraft Ausland mit BAT-Vertrag [030]
Land/PLZ/Ort	Dienststelle (Zentralverwaltung, Goethe-Institut in ...)	<input type="checkbox"/> Ortslehrkraft Ausland mit Vertrag nach Ortsrecht [031]
		<input type="checkbox"/> Honorarlehrkraft Ausland [040]
Geburtsdatum/Nationalität	Diensteintritt/Berufsanfang	<input type="checkbox"/> BibliotheksmitarbeiterIn (versetzbar) [050]
		<input type="checkbox"/> BibliotheksmitarbeiterIn (ortsgeb. mit BAT-Vertrag) [060]
Bisher gewerkschaftlich organisiert bei von bis (Monat/Jahr)	Vergütungsgruppe/ Bruttoeinkommen in Euro monatlich	<input type="checkbox"/> BibliotheksmitarbeiterIn (ortsgeb.) mit Vertrag nach Ortsrecht [061]
		<input type="checkbox"/> VerwaltungsmitarbeiterIn (versetzbar) [070]
Jedes Mitglied der GEW ist verpflichtet, den satzungsgemäßen Beitrag zu entrichten und seine Zahlungen daraufhin regelmäßig zu überprüfen.	falls teilzeitbeschäftigt, bitte Wochenstunden angeben	<input type="checkbox"/> VerwaltungsmitarbeiterIn (ortsgeb.) mit BAT-Vertrag [080]
Mit meiner Unterschrift auf diesem Antrag erkenne ich die Satzung der GEW an und ermächtige die GEW zugleich widerruflich, den von mir zu leistenden Mitgliedsbeitrag vierteljährlich von meinem Konto abzubuchen.	Name/Ort der Bank	<input type="checkbox"/> VerwaltungsmitarbeiterIn (ortsgeb.) mit Vertrag nach Ortsrecht [081].
		<input type="checkbox"/> Hauspersonal, Inland [090]
		<input type="checkbox"/> Hauspersonal, Ausland [100]
Ort/Datum Unterschrift	Kontonummer BLZ	Vielen Dank! Ihre GEW